

## Nachfolgeregelung bei KMU-Betrieben

# Ein Schritt von grosser Tragweite

**Die Nachfolgeregelung bei KMU-Betrieben ist in jedem Fall ein Schritt von langfristig grosser Tragweite. Das Überleben und der erfolgreiche Fortbestand eines Betriebes hängen von einer gelungenen Regelung der Nachfolge ab. Auch das Wohlergehen von sehr vielen Menschen, die Geist und Geld, Ehrgeiz und Eifer in dieses Unternehmen investiert hatten und sich mit diesem Unternehmen weitgehend auch identifiziert haben, hängt zumeist von einer gelungenen Übergabe ab. Und «gelungene Übergabe», das heisst immer auch rechtzeitige Übergabe.**

Jede Unternehmerin, jeder Unternehmer weiss es eigentlich ganz genau: Es kommt der Zeitpunkt, wo es gilt die Leitung eines Unternehmens und die grosse Verantwortung, die mit der Leitungsaufgabe verbunden ist, in andere - zumeist jüngere - Hände zu legen. Jeder weiss, dass diese Übergabe einmal «fällig» wird - doch manche verdrängen sie, wollen es im Tiefsten nicht wahrhaben und schieben alle unumgänglichen Schritte vor sich hin. Im Kopf ist die Sache klar, aber das Herz will es nicht wissen. Man hängt eben an dem, was man mit eigenen Kräften aufgebaut hat - manchmal allerdings hängt man zu sehr daran -, und verpasst es, eine gelungene Übergabe zu managen.

### Der Moment kommt unausweichlich

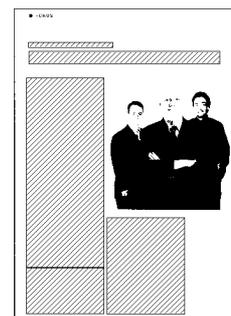
Und seien wir ehrlich: Wer an die Übergabe seines Betriebs denken muss - und dieser Moment kommt unausweichlich -, der steht vor einer grossen Herausforderung, vielleicht vor der letzten geschäftlichen Herausforderung seines Lebens. Diese Herausforderung kann

nicht spontan und «gleichsam aus dem hohlen Bauch heraus» gemeistert werden. Es geht um einen Prozess, von dem zu viele Menschen betroffen sind, und es geht um die Sicherung grosser geschaffener wirtschaftlicher Werte. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen sich, wie es mit dem Betrieb weitergeht, wenn der Inhaber sich aus der Leitungsaufgabe zurückziehen muss (Sicherung der Arbeitsplätze). Besitzer und Mitbesitzer wollen wissen, wie es um

die Sicherheiten steht, wenn die Leitung des Unternehmens in neue Hände übergehen soll (finanzielle Absicherung des Unternehmers, seiner Familie, der allfälligen Mitbesitzer). Die designierte Nachfolgerin oder der Nachfolger braucht die Gewähr, dass der zu übernehmende Betrieb auf gesunden wirtschaftlichen Beinen steht (Wert des Unternehmens). Lieferanten und Kunden ist es nicht gleichgültig, wie die Geschäftsbeziehungen mit einer neuen Leitung gestaltet werden können. Alle wollen Verlässlichkeit. Alle wollen wissen, woran sie sind.

### Rechtzeitig zum Thema machen ...

Auch wenn psychologische Faktoren gerade im Blick auf die Übergabe eines Betriebs an eine andere Persönlichkeit nicht übersehen werden dürfen und es gerade bei diesem Vorgehen auch darum gehen kann und muss, «das Loslassen» ernst zu nehmen, sollten souveräne



Chefs all der Rationalität, von der sie sich zuvor beim wirtschaftlichen Aufbau eines Unternehmens leiten liessen, jetzt erst recht den gebührenden Platz einräumen. Und da heisst eine der ersten Forderungen: Die Nachfolgeregelung rechtzeitig angehen, nämlich dann, wenn Betrieb und Inhaber noch voll «im Saft» sind, will heissen, wenn es beiden (noch) gut geht. Fachleute sagen klar, dass der Prozess einer Nachfolgeregelung 5 bis 10 Jahre vor dem geplanten Ausscheiden des Unternehmers aus dem Betrieb beginnen sollte. Die Erfahrung zeigt, dass diese Zeit gebraucht wird. Ein Entscheid von langfristig grosser Tragweite braucht seine sorgfältige Vorbereitung. Eine Studie von PriceWaterhouseCoopers aus dem Jahr 2005 zeigt auf, dass von den dort befragten Unternehmen erst rund 50 Prozent eine Nachfolgeregelung getroffen haben.

### ...und geordnet vorgehen

Die Nachfolgeregelung ist ein sehr vielschichtiger, komplexer Vorgang. Gerade weil so viele Interessen auf einen (allenfalls neuen) Nenner gebracht werden müssen, muss ausreichend Zeit eingeräumt werden. Dazu der Betriebsökonom HWV und Treuhandexperte Hans-Peter Grüter: «In einem Prozess, der meist mehrere Monate oder Jahre dauert, müssen die Anforderungen an die Bereiche Betriebswirtschaft, Vertrags- und Handelsrecht, Ehe- und

Erbrecht sowie Steuerrecht optimal aufeinander abgestimmt werden.» In all diesen Bereichen sind zumeist Vorabklärungen nötig. Die Themen sind ineinander verzahnt. Da ist ein strukturiertes, «geordnetes» Vorgehen nötig. Es empfiehlt sich also in jedem Fall, ein «Drehbuch» zu erarbeiten, welches Aufgaben und Fragestellungen auflistet, die beteiligten Personen anführt und einen Zeitplan enthält (vgl. dazu den Text «Die wichtigsten Teilarbeiten»). Auch wenn bei Nachfolgeregelungen im KMU-Bereich in der Regel zuerst familieninterne Lösungen angestrebt und vielfach auch getroffen werden, so müssen - bedingt durch die gesell-

schaftlichen Veränderungen - auch andere Lösungen gesucht werden.

Nebst einem rechtzeitigen und geordneten Einstieg in die Übergabe eines Betriebs an die eigenen Nachkommen oder an andere Personen, die den Betrieb übernehmen und weiterführen sollen, werden von Fachleuten die folgenden Themen herausgehoben und als besonders anspruchsvoll unterstrichen:

- die finanzielle Ausgestaltung der Nacherwerbsphase
- rechtliche und steuerliche Aspekte
- die Bewertung und Finanzierung des Übernahmepreises

### Analysen - Auswertungen - Folgerungen

Wie bereits vermerkt, sind bei einer Nachfolgeregelung viele Interessen - materielle und immaterielle - betroffen. Die Klärung der Interessen, und dazu zählen auch die Klärung der Zielsetzungen und der Erwartungen aller Betroffenen, verlangt nach stichfesten Analysen. Das Zahlenmaterial, die Daten des Betriebs, der betriebliche und wirtschaftliche Zustand

des Unternehmens gehören «auf den Tisch des Hauses». Die Daten müssen ausgewertet und die richtigen Folgerungen gezogen werden. In den meisten Fällen sind Unternehmen in diesen Fragen auf kundige Beratung angewiesen. Diese Berater können durchaus verschiedener beruflicher Herkunft sein. Die erwähnte Studie von PriceWaterhouseCoopers schreibt dazu: «Viele Unternehmen bieten für den Nachfolgeprozess ihre Dienste an. Die grösste Mehrheit, nämlich 77,7% der Unternehmer, wollen die Dienste der Wirtschaftsprüfer in Anspruch nehmen. 51,5% werden einen Anwalt beiziehen. Auf dem dritten Platz steht die (Haus-) Bank und erst auf dem vierten Platz der Unternehmensberater, praktisch gleich mit dem Verwaltungsrat.»

Neben der fachlichen Kompetenz, so wird in der erwähnten Studie auch ergänzt, ist «eben auch die persönliche Beziehung zwischen Berater und Unternehmer sehr wichtig».

## Der Wert des Unternehmens

Unabdingbar für jede Nachfolgeregelung bleibt die Prüfung, welchen Wert das zu übergebende Unternehmen darstellt. Wie kann ein Verkaufswert, der allen gerecht wird, festgesetzt werden? Für die Bewertung eines Unternehmens gibt es mittlerweile verschiedene anerkannte Bewertungsmethoden. Der errechnete Unternehmenswert aber, so der oben zitierte Betriebsökonom, bedeutet nicht gleichzeitig den Verkaufs- bzw. den Übernahmepreis des Unternehmens. Der Übernahmepreis wird Resultat von Verhandlungen sein. Dabei sind dann effektiver Marktwert oder die Finanzierbarkeit von zentraler Bedeutung. Die erwähnte PWC-Studie sagt's lapidar: «Der Wert des Unternehmens wird weitgehend durch die Ertragslage und den zukünftigen frei verfügbaren Cashflow bestimmt.» Das ist von vielen Unternehmern mittlerweile erkannt. Die gleiche Studie: «Die meisten Unternehmen haben also vor der Übergabe erkannt, dass sie ohne Erfolgsrechnung, Cash-flow-Statement und Bilanz nicht auskommen.»

## Informationen holen

Die in diesem Text angesprochenen Stichworte zur Übernahmeregelung bei KMU-Betrieben sind als Hinweise auf die Komplexität der Herausforderung zu verstehen. Für weiterführende systematische Informationen verfügen die meisten Beratungsunternehmen über Informationsschriften und Checklisten. Hilfreich kann auch der Blick in Fachliteratur sein. Hier einige Titel:

**Fopp L.:** Herausforderung Unternehmer-Nachfolge - Sichern Sie Ihr Lebenswerk!

Zürich: Orell Füssli, 2004

**Hegi R./Staub L.:** Fortsetzung folgt ... - Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten. Zürich: Versus, 2005

**Müller-Tiberini F.:** Wenn Familie den Laden schmeisst - Modelle zur Führung von Familienunternehmen. Zürich: Orell Füssli, 2001

**PriceWaterhouseCoopers:** Nachfolger gesucht! - Empirische Erkenntnisse und Handlungsemp-

fehlungen für die Schweiz (in Zusammenarbeit mit dem Family Business Center der Universität St. Gallen), Zürich 2005. Bestellungen: PWC AG, Sonja Jauch, Stampfenbachstr. 73, 8035 Zürich, Tel. 01 630 13 49/Fax 01 630 11 15.

*Zusammenstellung: Klaus Röllin*

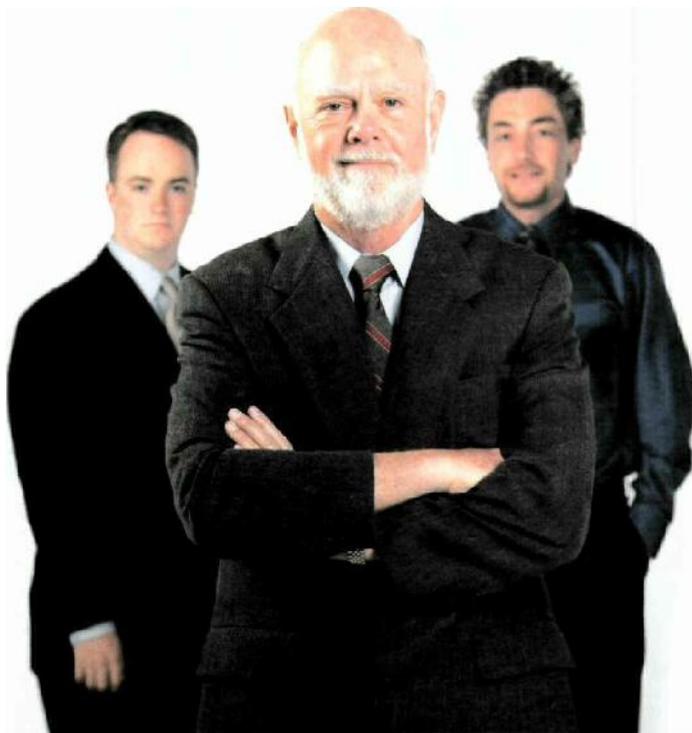
**... denn nur mit Vertrauenspersonen wird das als persönlich empfundene Thema Nachfolge besprochen und Hilfe gesucht.**



## Die wichtigsten Teilarbeiten

Im Projektablauf einer Nachfolgeplanung wird festgehalten, wer was bis wann zu bearbeiten hat. Nachstehend sind - entsprechend einer Publikation von Hans-Peter Grüter - die wichtigsten Teilarbeiten aufgelistet:

- Persönliche, familieninterne Nachfolgediskussion
- Zeitpunkt und Art der Nachfolge festlegen (hängt auch von der Rechtsform ab)
- Rechtliche Schritte festlegen und einleiten (z.B. Ehe- und Erbverträge)
- Steuerliche Aspekte beleuchten und Vorabklärungen bei der Steuerbehörde treffen
- Unternehmen oder Aktien bewerten und marktfähigen Verkaufspreis definieren
- Finanzbedarf für die Nacherwerbsphase budgetieren (Altersvorsorge)
- Tragbarkeit der finanziellen Belastung durch das Unternehmen
- Finanzierung der Geschäftsübernahme durch den Nachfolger
- Nachkommen und ihre betriebs unabhängigen Erbansprüche



*Sesselrücken: was die Öffentlichkeit zu sehen bekommt ist oft das Resultat langer und intensiver Gespräche und Abklärungen im Hintergrund.*

